

Las Herramientas de Gestión para el Proceso de Internacionalización

Raúl Camarasa Gómez

Director de Marketing

Analiza Consultoría Estratégica S.A.

ruul@hotmail.com

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de este trabajo es analizar la influencia que tienen las herramientas de gestión a la hora de afrontar un proceso de internacionalización en la empresa.

A lo largo del trabajo investigaremos la relación positiva o negativa que tienen dichas herramientas sobre aquellas organizaciones que hacen uso de ellas para el control de sus estrategias de internacionalización frente a las empresas que no precisan de estas técnicas de control.

Investigaremos también que nivel de profundidad en la información reportada por estas herramientas es el óptimo para aquellas organizaciones que emplean las técnicas citadas.

Los resultados de esta investigación en una primera parte nos darán respuestas sobre si la utilización de herramientas de control de una estrategia de internacionalización garantiza mejores resultados a las empresas que las emplean en sus procesos de apertura a nuevos mercados frente a las que no. Y en una segunda parte del estudio conoceremos en que medida la mayor o menor cantidad de información que estos indicadores de control ofrecen a las empresas son fuentes de dispersión o de mejora de resultados empresariales.

Palabras clave: Herramientas de Gestión, Internacionalización, Economía.

ARTICLE SUMMARY

The main objective of this article is to analyse the influence that Management Tools have on internationalization processes.

We will investigate the relations, both positive and negative, that these tools have on organisations using them to control internationalisation strategies, against those companies that do not need them to control this process.

Also it will be investigated the optimal level of information reports for the organisations using the mentioned tools.

The results of this investigation, in a first part will give us answers about if using management tools to control internationalisation strategies imply better results to companies penetrating new markets. In a second part, this study will allow us to know if the information reports that these control metrics offer are sources of dispersion or help improve the company results.

Key words: Management Tools, Internationalisation, Economy.

1. INTRODUCCIÓN

La nueva configuración del entorno internacional esta adquiriendo una creciente importancia en la vida cotidiana de las empresas, un entorno cada vez más propenso a favorecer la circulación del comercio está dando como resultado que el efecto de la internacionalización se haga más común entre las organizaciones mundiales, es por ello que cada vez es más corriente ver aparecer artículos científicos que investiguen distintos aspectos relacionados con la internacionalización de las empresas y que se intente arrojar luz sobre los distintos aspectos de este complejo fenómeno.

2. INVESTIGACIONES SOBRE LA EMPRESA INTERNACIONAL QUE DESEAMOS RECALCAR EN ESTE ESTUDIO

Es mucho lo que se ha escrito ya sobre la competitividad de la empresa internacional, los procesos de internacionalización y la organización de las empresas que han experimentado en mayor o menos medida el efecto de la internacionalización.

La Internacionalización se ha convertido en la estrategia esencial para satisfacer la búsqueda permanente de competitividad de las empresas. Fruto de esta voluntad, en unos casos motivados por un proceso de mejora continua de eficiencia y de mejora de resultados y obligación en otros, por la saturación de los mercados de origen, etc., la internacionalización ha ocasionado movimientos de deslocalización en muchísimas organizaciones a nivel mundial.

J.C.Casillas (2005) realizaba un estudio analizando tres perspectivas como causas de internacionalización.

Razones económicas, las empresas se internacionalizan buscando mejoras de costes. (Anderson and Gatignon, 1986), (Hennart, 1991) y (Hennart and Park, 1993)

Razones secuenciales, la empresa se internacionaliza siguiendo su propia evolución y proceso de crecimiento natural (Vernon, 1996), (Buckley and Casson, 1976), (Johanson and Vahlne, 1977), (Root, 1987)



La ultima perspectiva es aquella que justifica la internacionalización por causas estratégicas que vienen condicionadas por su detonante pudiendo ser estas clasificadas de origen interno si vienen condicionadas por la organización de la estructura, su capacidad productiva, o decisiones de CEO's y externo si el detonante viene ocasionado por estrategias iniciadas por los competidores (Young et al., 1991).

Hemos visto como la concentración de otros tiempos de las empresas en clusters en búsqueda de la mejora de su competitividad (Porter M., 1998) se ha ido erosionando, tenemos un ejemplo en los sectores manufactureros españoles (Pla Barber, 2007) pues el escenario

internacional ha ido ofreciendo facilidades a las empresas para encontrar nuevas formulas de mejora de su competitividad en los distintos mercados.

Factores de empuje y de arrastre como los vistos anteriormente han motivado u obligado a muchas empresas en los últimos años a embarcarse en estrategias de internacionalización y son muchos los estudios de investigación que analizan estas causas.

De igual modo son muchos los estudios que profundizan sobre los distintos procesos de internacionalización elegidos por las empresas, desde las exportaciones hasta las filiales de nueva creación o de adquisición, pasando por las alianzas (franquicias, licencias, acuerdos...) y las joint-ventures internacionales, de la misma manera estos estudios indagan en las causas que llevan a las empresas a decantarse por unos antes que por otros.

Estas teorías agrupan los factores de decisión en tres modelos, el económico, el modelo estratégico, y el enfoque basado en los recursos.

El primero de ellos el modelo económico aglutina distintas teorías como la de Hymer y las extensiones del enfoque industrial donde se explica que las empresas se internacionalizan para explotar una ventaja competitiva, dentro de este modelo económico encontramos también la teoría del modelo de ciclo de vida de producto de Vernon, quien explica el proceso de expansión internacional como una secuencia de decisiones de localización condicionadas a la etapa del ciclo de vida del nuevo producto, en tercer lugar dentro del modelo económico encontramos distintas teorías sobre los costes de transacción para explicar las distintas elecciones de modo de entrada (Williamson, 1975) (Anderson y Gatignon, 1986). La teoría de internalización de (Buckley y Casson, 1976) explica porque existen las multinacionales y el Paradigma Ecléctico de Dunning(1973).

Si nos centramos en el segundo modelo, el modelo estratégico descubrimos investigaciones realizadas que han dado luz a dos modelos el modelo de Uppsala que explica como las propias etapas por las que va a travesando la empresa le van obligando a ir comprometiendo estratégicamente más recursos a raíz de ir acaparando más conocimientos del mercado que debe ir explotando para favorecer su crecimiento.

La segunda teoría a destacar en este bloque es el Modelo Estratégico Global de Kim y Hwang (1992). Por un lado tenemos una agrupación de factores específicos del nuevo entorno, denominados variables del entorno como inestabilidad política, factores económicos y de distancia cultural (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977). En segundo lugar tendríamos agrupados aquellos factores relacionados con variables de transacción, bajo este abanico encontraríamos todos aquellos factores relacionados con la intangibilidad de activos proporcionados por el know-how de la empresa o como puede ser la imagen de marca de la misma. En un tercer grupo encontraríamos todos aquellos factores relacionados con variables estratégicas (concentración global, sinergias globales...) que motivan la elección de un modo u otro de entrada.

En tercer y último lugar encontramos investigaciones basadas en los distintos recursos y capacidades con los que cuenta la organización, bajo este prisma la empresa debe tener en cuenta que con el modo de entrada seleccionado va a tener que hacer compatibles las exigencias de recursos que va a suponer llevar a cabo actividades fuera de la empresa con la base de conocimientos de la organización (Madhok, 1997; Kogut y Zander, 1993; Chang y Rosenzweig, 2001)

En lo que respecta a las investigaciones sobre la organización de la empresa internacional vamos a encontrar trabajos sobre las estructuras organizativas clásicas y las nuevas formas organizativas de la empresa internacional. En relación al nivel de

dinamismo de la competencia internacional los distintos autores han clasificado a las empresas en tres enfoques estratégicos de organización.

Para aquellas empresas que pretendan ser excesivamente sensibles a las diferencias locales de los mercados y de sus demandas y conseguir así una fuerte presencia local vamos a encontrar trabajos que hablen del Enfoque Estratégico Multidoméstico donde el control de la organización se realiza principalmente a través de relaciones personales de los directivos de las filiales (Martínez y Jarillo, 1989).

El Enfoque Estratégico Global es aquella que se basa en la existencia de un mercado homogéneo en donde el diseño del producto, la tecnología, los recursos y la estrategia competitiva es la misma en los distintos mercados. Para la organización de estas empresas suelen agrupar sus actividades en divisiones internacionales y divisiones globales de producto (Davidson y Haspelagh, 1982)

Por último distinguimos aquellos Enfoques Estratégicos Transaccionales basados en la existencia de distintos tipos de centros diferentes en una gran variedad de países cada uno aportando al resto de la organización ideas y productos para ser explotados y comercializados a nivel global. Esta tipología de enfoque organizacional reparte sus funciones directivas en los distintos países en lo que tiene preencia. (Bartlett y Ghoshal, 1989), (Parlad y Doz, 1987), (Hedlund, 1986), (White y Poynter, 1990).

3. INVESTIGACIONES SOBRE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL MÁS SIGNIFICATIVAS

De la misma manera que hay mucho dicho sobre las distintas temáticas que engloban a la internacionalización de la empresa, también hay mucho escrito sobre la gestión de las organizaciones. Las empresas son focos de creación de valor, crean valor en sus departamentos de recursos humanos, crean valor en con sus relaciones con los clientes, con su potencial de innovación, la propia cultura de la empresa aporta valor a la organización. Si midiésemos el valor generado en una empresa porcentualmente el 75% pertenecería a factores intangibles de la empresa muy difíciles de cuantificar (Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2004)

Para encauzar todo ese conocimiento de la empresa y convertirlo en potencial empresarial Robert S. Kaplan y David P. Norton proponen a la comunidad científica internacional la herramienta del Mapa Estratégico, esta herramienta que enlaza cuatro perspectivas de abajo arriba, situa en la base del mapa las operaciones intangibles de la empresa que aportan valor a la organización como la propia organización interna, la información generada en la compañía y el equipo de personas de la misma. Por encima de esta perspectiva se encuentra la perspectiva interna que se traduciría en el conocimiento que aportan todos los recursos mencionados en la perspectiva anterior, en este bloque se enmarcarían los procesos de producción, distribución, innovación, etc. El tercer nivel enmarca todas las decisiones relacionadas directamente con el cliente, como precio, calidad, servicio, marca, etc. La cuarta perspectiva es la perspectiva financiera y en ella se analiza la mejora de costes de estructura, la ventaja competitiva de la empresa, las oportunidades de mejora y crecimiento de la organización y el aumento de valor para el cliente.

A partir de aquí podemos encontrar mucha literatura que profundiza más detalladamente el proceso de formulación de la estrategia y su implantación donde no parece haber un especial acuerdo (Chandler, 1962) (Mintzberg, 1990), (Phalad y Hamel, 1994 y 1996), (Simons, 1995), (Hamel, 1996), (Stacey, 1996), (Stewart, 1997).

Donde la comunidad internacional si que parece tener unas ideas más homogéneas y consensuadas es en la idoneidad de la herramienta propuesta de nuevo para la implantación y el control de la estrategia por Robert S. Kaplan y David P. Norton y utilizado por el 50% de las 1000 empresas analizadas por Fumald en 2001.

El Balanced Scorecard partiendo de la misión, visión y estrategia de la empresa se pregunta como puede mejorar la organización en cada una de las 4 perspectivas del mapa estratégico.

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Pero, ¿es posible implantar y controlar un proceso tan complejo como es la internacionalización de una empresa con el mismo Balance Scorecard de la compañía? ¿Es suficientemente profunda esta herramienta para poder aportar el valor necesario para la empresa en un proceso tan complejo como es la internacionalización? Steven P. Landry, Wai Yee Canri Chan y Terrance Jalbert opinaron que no es una herramienta suficientemente potente para la empresa que se lanza a un proceso de internacionalización y proponen un Balance Scorecard con una quinta perspectiva, la perspectiva internacional.



A pesar de ello es posible que siga siendo una herramienta que se quede pequeña a las necesidades de información de las compañías en unos momentos de tanta incertidumbre y fuertes cambios para la empresa, a los que en muchas ocasiones es posible no se haya enfrentado nunca y en donde las desviaciones deben ser corregidas y subsanadas a la mayor celeridad posible. O de nuevo puede convertirse en una herramienta poco potente para aquellas empresas cuyo proceso de internacionalización no comprende la entrada en un mercado sino en varios o en muchos.

5. HIPÓTESIS 1 DE LA INVESTIGACIÓN:

En este estudio nos preguntamos si las empresas que han detectado que necesitan una herramienta que ofrezca mayor información y que ayude a la organización en el proceso de implementación y control de una estrategia internacional y hayan sido capaces de desarrollarla y ejecutarla están siendo más eficientes y por lo tanto obteniendo mejores y más tempranos resultados que aquellas que no utilizan este tipo de herramientas o que simplemente es una perspectiva más y que posee la misma importancia que las 4 del balance Scorecard original de por Robert S. Kaplan y David P. Norton.

La hipótesis que parece cobrar más fuerza es que más importancia den las empresas a este control de la implantación de sus estrategias de internacionalización serán más exitosas que otras que se limitan a ejecutar la estrategia o poseen escasos mecanismos de control de sus procesos de internacionalización.

6. HIPÓTESIS 2 DE LA INVESTIGACIÓN:

Suponiendo que nuestra hipótesis uno sea correcta, debemos preguntarnos en que medida un mayor número de indicadores que nos vayan proporcionando información sobre la evolución de la implantación de nuestro proceso de internacionalización, es más beneficioso para la empresa o por el contrario representan un elemento de dispersión para la organización. Cabe esperar que a mayor número de indicadores la herramienta ofrecerá una mayor información para la empresa lo que le va a permitir ser más exitosa que otras que no poseen la información que esta herramienta les está reportando.

Para conocer esta circunstancia investigaremos si entre las empresas que utilicen un cuadro de mando integral para sus procesos de internacionalización, el mayor número de indicadores planteados en el cuadro de mando integran de internacionalización está ligado a la mayor consecución de objetivos y resultados de la organización.

7. CONCLUSIONES

Si nuestras dos hipótesis se cumplen la comunidad investigadora deberá reflexionar sobre la necesidad no cubierta en miles de organizaciones a nivel mundial y ser capaz de desarrollar una herramienta capaz de ofrecer garantías a las empresas de control de la implantación de sus procesos de internacionalización para que estas puedan poseer un mayor control de si mismas, como consecuencia ser más eficientes y alcanzar mejores resultados.

BIBLIOGRAFÍA

Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extension. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm. *Journal of International Business Studies*, 8(2), 12-32.

Pla-Barber, J. (2007). The internalisation of foreign distribution and production activities. New empirical evidence from Spain. *International Business Review*, 10, 455-474.

Balanced scorecard for multinationals

Steven P Landry; Wai Yee Canri Chan; Terrance Jalbert

The Journal of Corporate Accounting & Finance; Sep/Oct 2002; 13, 6; ABI/INFORM Global
pg. 31

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The balanced scorecard – measures that drive performance", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-90.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1993), "Putting the balanced scorecard to work", *Harvard Business Review*, pp. 134-47, September-October.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2000), "Having trouble with your strategy? Then map it", *Harvard Business Review*, Vol. 78 No. 5, pp. 167-76.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001), *The Strategy-Focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004), *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Hamel, G. (1996). La estrategia como revolución. *La Revisión del Negocio de Harvard*, 74(4), 69-82.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competir para el futuro. *La Revisión del Negocio de Harvard*, 72(4), 122-128.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996a). *Competir para el futuro*. Boston, MA: Prensa de Escuela empresarial de Harvard (en el libro en rústica).

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996b). Competir en la nueva economía: Manejar fuera de alcance. *El Diario estratégico de Gestión*, 17(3), 237-242.